

Acelera
pyme

La innovación y los nuevos modelos de negocio en pymes y autónomos



red.es



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
"Una manera de hacer Europa"

Contenidos

1 > Introducción	03.
2 > Qué es un modelo de negocio y por qué es importante para una pyme	04.
3 > Innovación y éxito empresarial en pymes y autónomos: Explorando modelos de negocio	05.
4 > El proceso de creación: define o re-define tu modelo de negocio	14.
5 > Herramientas gratuitas o de bajo coste	27.
6 > Conclusiones	33.
7 > Referencias	34.

1. Introducción

La consolidación de la nueva economía digital, entendida como la transformación impulsada por el desarrollo de tecnologías digitales, está cambiando continuamente la forma en que las personas y las empresas se comportan, comunican y relacionan. Este proceso ha dado lugar a **nuevas formas de intentar satisfacer la oferta y la demanda**, ampliando significativamente, y en un período relativamente corto de tiempo, la cantidad y disparidad de modelos de negocio conocidos, así como las posibilidades existentes a la hora de crear otros nuevos [REF-01].

Según una **encuesta de McKinsey** realizada a líderes empresariales sobre la creación de nuevas empresas, los encuestados prevén que, en el período 2021-2026, el **50% de sus ingresos** procederá de nuevos productos, servicios y **modelos de negocio** [REF-02].

Sin embargo, esta circunstancia **no repercute únicamente en las grandes empresas**, que son conscientes de ello y tratan de buscar soluciones para abrir nuevas líneas de negocio y/o integrar nuevas formas de interactuar con el mercado, sino **también en las pymes**, para las que es importante enfocarse en las nuevas oportunidades que los nuevos modelos de negocios brindan.

Además, no nos olvidemos que **la cercanía del cliente** que tiene una pyme o un negocio nos permite tener de primera mano el pulso de las **necesidades y motivaciones de los clientes**, y esa visión “customer centric” es clave a la hora de abordar la oportunidad de un nuevo modelo de negocio, igual o más que tener o conseguir las capacidades necesarias para ello.

En este monográfico se expondrá la **importancia** de plantear un **modelo de negocio adecuado y adaptado** a tus necesidades y las del mercado desde un inicio, **explorando** además **diferentes modelos de negocio** vigentes en la actualidad, desde los más comúnmente conocidos e instaurados hasta los más novedosos y disruptivos. Asimismo, se desglosarán los **puntos clave** y el **proceso** a seguir a la hora de **definir un modelo de negocio para tu pyme**.

2. Qué es un modelo de negocio y por qué es importante para una pyme

Un modelo de negocio es una **representación abstracta** de todas las piezas que componen una **organización**, desde las decisiones estructurales, operativas y financieras hasta los productos y servicios que se ofrecen o se van a ofrecer [REF-03]. En definitiva, es **todo aquello que debes tener en cuenta antes de salir al mercado** con tu producto o servicio, como, por ejemplo: ¿qué vas a ofrecer?, ¿qué valor vas a aportar?, ¿a quién se lo vas a vender?, ¿cómo se lo vas a vender? Y, ¿de qué forma vas a generar ingresos?

Este marco holístico **ayuda a entender, definir y planificar** todas las especificidades que conforman un negocio, desde un plano general hasta los detalles que puedan parecer tener menor importancia, sentando como **base fundamental para cualquier toma de decisión** vinculada con tu emprendimiento. Por ello, es importante reflexionar y plantear, desde una etapa prematura, un **modelo de negocio adecuado y adaptado a tu solución y a las particularidades del mercado y el entorno** a los que te diriges. No hacerlo puede jugar un **papel diferencial a la hora de querer entrar, crecer y/o consolidarte** en un nuevo mercado, dando pie a la aparición de obstáculos evitables en emprendimientos en los que todo se ha planificado y ejecutado a la perfección, excepto el planteamiento.

3. Innovación y éxito empresarial en pymes y autónomos: Explorando modelos de negocio

A la hora de planificar y diseñar cuál debe ser tu modelo de negocio, es importante tener en cuenta todos los elementos clave de los que se va a componer, como pueden ser la propuesta de valor, las ventajas competitivas, las fuentes de ingresos o los recursos. Teniendo en cuenta todos esos componentes, podrás definir el modelo de negocio más adecuado para tu empresa.

En este punto, es importante señalar que, para que un negocio tenga éxito no es necesario dar con una fórmula mágica y disruptiva que nadie haya pensado antes. Muchas veces lo más común es lo que mejor funciona, a pesar de que ya haya sido replicado muchas veces y en multitud de sectores y geografías. Por ello, realizar un buen análisis de tu negocio para saber cuáles son sus características a potenciar y sobre las que centrar en gran medida esfuerzos y recursos puede jugar un papel más importante que el tener una idea muy buena.

A continuación, te contamos un poco más acerca de algunos de los modelos de negocio con más éxito en el mundo (digital) en la actualidad, en los que, por lo general, el principal foco de innovación radica en el “go to market” [REF-04] ; [REF-05] :




Modelo Marketplace
Caso Real Amazon

Descripción

Plataforma online que conecta a compradores y vendedores de diferentes productos o servicios en la que un tercero obtiene una comisión por el uso que las partes hacen de su tecnología y/o por un porcentaje de las transacciones.

- Ventajas**
- Inversión inicial reducida.
 - Alta escalabilidad.

- Desventajas**
- Márgenes de ganancia muy reducidos.
 - Alto nivel de competencia.


Modelo Suscripción
Caso Real Netflix

Descripción

Venta recurrente de productos o servicios a cambio de una cuota que puede ser mensual, anual o cualquier otro período. Dentro de este estarían los modelos SaaS (Software as a Service), en los que se ofrece una suscripción que se adapta al consumo del software que se haga.

- Ventajas**
- Flujo de ingresos predecible.
 - Mayor fidelidad de cliente.

- Desventajas**
- Retorno de la inversión a largo plazo.
 - Mayor esfuerzo para atraer clientes.


Modelo Franquicia Caso Real McDonald's

Descripción

Concesión de los derechos de explotación de un producto o servicio a cambio de regalías.

- Ventajas**
- Reputación y reconocimiento de marca.
 - Menor riesgo (ya validado en mercado).

- Desventajas**
- Fuerte inversión inicial.
 - Escasa libertad de decisión y operación


Modelo Cebo y anzuelo Caso Real Nespresso

Descripción

Venta de un producto a un precio muy bajo, incluso por debajo de su coste de fabricación, de modo que se financie con la posterior venta de consumibles necesarios para su uso.

- Ventajas**
- Fidelización de los clientes.
 - Ganancias aseguradas a largo plazo.

- Desventajas**
- Competencia y riesgo de imitación (también a través de marcas blancas).

	Modelo	Freemium	Caso Real	Spotify
---	--------	----------	-----------	---------

Descripción

Venta de un servicio básico gratuito, con ciertas limitaciones, de manera que el usuario, tras haber comprobado que realmente le interesa, decidirá invertir en una cuenta premium para obtener el paquete completo de características y funcionalidades.

- | | |
|---|--|
| Ventajas | Desventajas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atracción masiva de usuarios. • Generación de confianza. | <ul style="list-style-type: none"> • Baja conversión a cuentas premium. • Dificultad para encontrar el equilibrio. |

	Modelo	Paquetización	Caso Real	Microsoft Office
---	--------	---------------	-----------	------------------

Descripción

Venta de varios productos o servicios como una sola unidad, a menudo con un precio inferior al que tienen por separado, lo que permite vender mucho más y comercializar productos o servicios que no son tan populares.

- | | |
|--|--|
| Ventajas | Desventajas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mayor rotación del stock. • Simplifica la toma de decisión del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Márgenes de ganancia reducidos. • Canibalización de productos individuales. |



Modelo

Peer to Peer (P2P)

Caso Real

Airbnb

Descripción

Venta de productos o servicios entre personas o empresas, a través de una plataforma, sin necesidad de recurrir a intermediarios.

Ventajas

- Inversión inicial reducida.
- Alta escalabilidad.

Desventajas

- Dificultad para crear un entorno seguro y de confianza en las transacciones.



Modelo

Arrendamiento

Caso Real

Avis

Descripción

Una empresa compra un producto y luego se lo alquila a un cliente a cambio de una tarifa periódica.

Ventajas

- Ahorro de capital (el producto se financia a través del arrendamiento).
- Permite la planificación de flujos.

Desventajas

- Riesgo de no arrendar el activo.
- Retorno de la inversión a largo plazo.



Modelo

Generación de leads

Caso Real

Google AdSense

Descripción

Una empresa o autónomo obtiene una comisión a cambio de generar oportunidades de negocio para un tercero. Dentro de este estarían los modelos de afiliación, en los que se ofrece un incentivo a particulares o a otras empresas a cambio de generar oportunidades de venta.

Ventajas

- Inversión inicial reducida.
- Alta escalabilidad.

Desventajas

- Márgenes de ganancia muy reducidos.
- Alto nivel de competencia.



Modelo

Crowdsourcing

Caso Real

Wikipedia

Descripción

Modelo basado en la colaboración abierta entre una amplia red de talentos sin necesidad de contratarlos como empleados internos.

Ventajas

- Acceso a amplia red de talento.
- Rapidez en la obtención de resultados.

Desventajas

- Dificultad en la gestión y coordinación.
- Dificultad para proteger el desarrollo.



Modelo

Uno por uno

Caso Real

TOMS Shoes

Descripción

Enfoque de emprendimiento social en el que una empresa realiza una donación a alguien que lo necesita por cada venta de sus productos o servicios.

Ventajas

- Alta fidelidad de clientes y trabajadores.
- Percepción social muy positiva.

Desventajas

- Reducción del margen de ganancia.
- Dificultad para cambiar de modelo.



Modelo

Dropshipping

Caso Real

Bluecrate

Descripción

Venta online de productos que no se poseen en stock, mediante acuerdos y negociaciones con los proveedores, de manera que estos sean quienes los envíen directamente al cliente final

Ventajas

- Inversión inicial reducida.
- Ausencia de gastos de almacén y envío.
- Alta escalabilidad.

Desventajas

- Márgenes de ganancia muy reducidos.
- Escasez de proveedores de calidad.
- Dificultad para diferenciarse.



Modelo

Contenido
generado por los
usuarios

Caso Real

Youtube

Descripción

Cesión gratuita de un sitio web para que los usuarios puedan generar contenido como puede ser el responder a las preguntas de otros usuarios, proporcionar reseñas o simplemente entretener.

Ventajas

- Autenticidad de marca (fidelización).
- Alta escalabilidad.

Desventajas

- Requiere estrecha supervisión para evitar contenido negativo, ilegal, etc.



Modelo

Blockchain

Caso Real

Bitcoin

Descripción

Modelo descentralizado de transacción basado en la ausencia de intermediarios, con la garantía de que no va a estar afectada por factores externos, aumentando de este modo la confianza entre las partes. Algunos tipos de modelos basados en blockchain son [REF-06] :

- **Cadena de bloques P2P** – permite a los usuarios finales interactuar entre sí.
- **BaaS (Blockchain as a Service)** – ofrece un entorno seguro a cambio de una suscripción mensual que da acceso a soporte técnico y actualizaciones frecuentes, utilizando descentralización y encriptación de alto nivel.
- **Economía de fichas de utilidad** – economía basada en tokens que permite a los clientes beneficiarse del reparto de ingresos o de las bonificaciones derivadas de las transacciones entre pares.
- **Productos de software basados en blockchain** – desarrollo de casos de uso basados en blockchain para productos y servicios existentes, con la posterior venta de la solución a empresas más grandes para su implementación.
- **Plataformas de desarrollo** – plataforma que permite a los desarrolladores crear sus aplicaciones sin preocuparse por la inversión necesaria.

Ventajas

- Aumenta la confianza del usuario.
- Facilita la trazabilidad.

Desventajas

- Eficiencia y escalabilidad limitadas.
- Falta de regulación y marco legal.

4. El proceso de creación: define o re-define tu modelo de negocio

Si has llegado hasta aquí, seguramente te estés preguntando... ¿cómo puedo hacer para saber cuál es el modelo que mejor se adapta a mi negocio? La respuesta no es sencilla, pues no existe un único camino ni una única forma de hacer las cosas para lograrlo. Es más, es posible que tu modelo de negocio tenga que pivotar en mayor o menor medida desde la primera fase de ideación hasta su concepción final. También nos parece relevante destacar que este enfoque de definir un modelo de negocio es válido tanto para **encontrar una nueva oportunidad de negocio**, como para hacer **ajustes en el modelo de negocio actual**, como, por ejemplo, orientándonos a un nuevo segmento de clientes o creando una nueva propuesta de valor para los clientes actuales.

A modo de resumen, se trata de **explorar bien el problema** que queremos resolver antes de proponer una solución concreta. Esa es la esencia **del Diseño de Modelos de Negocio** o del **Diseño de Nuevos Productos y Servicios**. Nuestra solución tiene que ser **“deseable”** para las personas, **“viable”** a nivel de negocio y **“factible”** a nivel de las capacidades tecnológicas o de otro tipo que voy a necesitar.



A nivel conceptual, se propone el siguiente proceso a la hora de diseñar o re-definir su modelo de negocio:



Investigación y Exploración: se trata de una actividad clave que te permitirá identificar las motivaciones y necesidades de las personas o empresas a las que te quieres dirigir, así como **detectar y asimilar los factores internos y externos** que pueden afectar a tu negocio y al modelo que has planteado. Esto te permitirá **tomar decisiones de una manera más ágil** e incluso de manera anticipada, minorando los riesgos y aumentando la probabilidad de resolver acertadamente diferentes situaciones, afectaciones y/o oportunidades a los que se pueda enfrentar tu negocio. En esta fase, se suelen utilizar técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas con clientes. La investigación es algo al alcance de cualquiera, sólo hay que tener curiosidad y plantear conversaciones con los clientes (individuales, focus group...) o bien observar (análisis de competencia, investigación de escritorio, mystery shopping...) pero queremos hacer hincapié en este aspecto, no es algo reservado a las “grandes empresas”.



Ideación y Conceptualización: ya tenemos identificadas las necesidades y motivaciones de los clientes, más o menos validadas dependiendo de las fuentes de la investigación, ahora es momento de pasar a un **proceso de ideación y conceptualización de posibles soluciones**. Antes de hablar de factibilidad, tenemos que salir de la caja y pensar en grande. A esta fase la llamamos “**Divergencia**” y se trata de primar la cantidad de ideas versus la posible calidad. Posteriormente, acordaremos entre las personas que participan en el proceso los criterios de priorización, y entraremos en una segunda fase de **selección de ideas**, también denominado “**Convergencia**”.



Prototipado y Validación: una vez hemos seleccionado el o los conceptos que creemos que cubren una necesidad para los clientes, en esta fase proponemos hacerlos tangibles (aunque sea con un boceto o un prototipo de la idea) y **contárselo a los clientes**. Una simple validación con unos pocos clientes puede ser suficiente para testear y ajustar nuestra propuesta. En esta fase, y dependiendo de los recursos, también es deseable hacer una **validación cuantitativa** (ej. encuestas a usuarios), para ratificar con una certeza estadística la posible adopción de la solución.



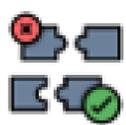
Estimaciones, Construcción y Lanzamiento: en esta fase, ya disponemos de una solución que, o bien es un nuevo modelo de negocio, o bien es una revisión del modelo de negocio actual. Ya hemos hecho la primera milla, que es asegurarnos con los potenciales clientes de que responde a un problema y aporta una solución, así que ahora es momento de estimar qué capacidades materiales y humanas necesitas, los costes de la solución, su potencial de ingresos, y pensar en cómo lo vas a construir y cómo lo vas a lanzar. Es importante que en este punto pensemos en un ecosistema. **No estamos solos en el mercado**, y es posible que tengamos socios por el camino, en algunos casos, hasta un competidor podría ser un socio. Lo importante es que **nosotros somos quienes hemos conceptualizado la oportunidad y quienes podemos aprovecharla**.

En este sentido, a lo largo del proceso surgirán muchas dudas, **y la calidad de la solución** dependerá de la calidad de las preguntas que nos hagamos. Estas son a modo ilustrativo, algunas de las preguntas clave que proponemos (observando la herramienta Business Model Canvas, que veremos en el apartado “Herramientas gratuitas o de bajo coste”, podemos afrontar estas y otras preguntas relacionadas con los diferentes apartados):

- ¿Cuál es el problema o reto que quiero resolver?
- Si lo resolviese, ¿qué significa el éxito para mí?
- ¿Para quién estoy resolviendo el problema?
- ¿Cómo definiría en una frase la solución propuesta?
- ¿Cómo sé que ellos están esperando esta solución?
- ¿Cómo podría validar con ellos la aceptación de esta solución?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar? ¿Qué evidencias tengo?
- ¿Qué capacidades necesito y no tengo para implementar esta solución?
- ¿En qué socios podría apoyarme para ofrecer esta solución?



A continuación, detallamos otras **consideraciones importantes** que hacen que el diseño o re-diseño de un modelo de negocio sea algo factible y abordable para una pyme o autónomo, **y hacen que se convierta en una ventaja competitiva.**



Adaptación: las grandes corporaciones se mueven como grandes buques en los que resulta realmente complicado cambiar, de forma más o menos radical, el enfoque de un negocio. Por el contrario, **una pyme o un autónomo tiene mucho más fácil la posibilidad de pivotar su estrategia o enfoque** en función de las circunstancias. En este sentido, en primer lugar, es importante **no seleccionar el modelo de tu negocio sin haber realizado previamente el análisis** de cada uno de los elementos que lo componen e interactúan con él, ya que puede condicionar dicho análisis y devolver un resultado sesgado, encaminado a encajar con dicho modelo; y en segundo lugar, **nunca debemos obcecarnos con el modelo seleccionado**, sino que debemos estar **continuamente observando** nuestro entorno, enfoque y procesos internos, replanteándonos si nuestro modelo actual es el más adecuado.



Cercanía con el cliente: otra ventaja que debemos aprovechar por ser una pyme o autónomo es la posibilidad de **conocer e interactuar de manera más cercana y profunda** con nuestros clientes, aprovechando, por ejemplo, la información de nuestra página web o realizando encuestas a través de herramientas digitales. Las grandes compañías basan su toma de decisiones en el tratamiento de grandes volúmenes de datos, con el objetivo de potenciar el rendimiento y la efectividad de los productos y servicios ofertados y dirigir de la mejor forma las acciones comunicativas. Frente a esto, las pequeñas empresas deben aprovechar su capacidad para conocer **con exactitud lo que sus clientes ven, escuchan, piensan o sienten** cuando acuden a su negocio en un entorno digital, entendiéndolo como un recurso a explorar y explotar.

Con todas estas **claves** en consideración, se muestra a continuación un ejemplo para el **proceso de ideación y creación de un modelo de negocio adecuado** trasladado a dos casos prácticos ficticios:

CASO 1

Mario tiene una tienda de calzado en el centro de Badajoz desde hace más de 12 años. La crisis causada por la pandemia del COVID-19 impactó notoriamente sobre su volumen de ventas y, aunque lanzó un e-commerce para tratar de reconducir la situación, los resultados son cada vez más desalentadores. Por ello, decide empezar a investigar sobre posibles modelos de negocio hacia los que pivotar para encontrar una solución.

CASO 2

Lucía lleva 8 años trabajando en agencias de marketing digital en Zaragoza. Hace un tiempo, asistió a una charla en la que se exponían los beneficios y las desventajas de varios modelos de negocio. Aunque creía conocer perfectamente cómo funcionaba el modelo de franquicias, la comprensión del modelo que se ofreció en esta charla consiguió captar su atención, por lo que comenzó a investigar sobre él. De tal modo, recientemente se propuso iniciar su propio proyecto como franquiciado, con lo que comenzó a reflexionar y definir las bases de su futuro negocio.



Con el objetivo de seleccionar el modelo más adecuado para su negocio, ambos deciden seguir el siguiente proceso:

- 1. Describe el problema o la necesidad detectada**
Antes de empezar, es importante que **describas detalladamente la situación de partida**. Definir el problema que pretendes resolver o la necesidad que has detectado en el **mercado te ayudará a sentar las bases de tu futuro modelo**. Te recomendamos que no solo lo pienses, sino que también lo escribas, ya que es un buen ejercicio para descubrir y reflexionar sobre aspectos que hasta el momento no habías considerado.

CASO 1

El negocio de Mario no es sostenible en el tiempo. A pesar de que la rentabilidad por unidad vendida es muy alta, el bajo volumen de ventas imposibilita que se pueda hacer frente a los costes fijos (alquiler del local, almacén, suministros...). Sus esfuerzos por aumentar las ventas a través de un e-commerce no han logrado cambiar esta dinámica, ya que la mayor parte de sus clientes descartan adquirir productos en su tienda por los largos plazos de entrega.

CASO 2

Lucía lleva tiempo investigando sobre el modelo de negocio de franquicias, por el cual el franquiciado compra el derecho a vender los bienes del franquiciador bajo un modelo existente de negocios y la marca comercial original de la empresa. Después de varios meses tratando de encontrar una necesidad a satisfacer en el mercado, cree haber dado con la tecla.

Su interés por el pádel, el cual practica desde hace 4 años, le ha hecho reflexionar sobre la posibilidad de traer pistas de pádel a su ciudad a través de un modelo de franquicias y con la posibilidad de reservar las pistas de forma online. De este modo, decide empezar a analizar y planificar de qué manera lo llevará a cabo.

2. Analiza los elementos clave de tu negocio

Conocer y reflexionar sobre todos y cada uno de los **elementos clave** que rodean tu negocio será un factor clave a la hora de tomar la mejor decisión sobre el modelo a implementar. Para ello, existen multitud de **herramientas** con las que puedes analizar las características del entorno, quiénes son tus **stakeholders**, cuáles son tus **debilidades y fortalezas**, cuáles son las necesidades de tu **cliente**, a qué **segmento** debes dirigirte, etc.



CASO 1

Echando mano de herramientas como el Business Model Canvas, la Customer Insights Matrix o el Análisis CAME (se detallarán en el apartado “Herramientas gratuitas o de bajo coste”), Mario consigue descubrir, entender y asimilar ciertos aspectos clave sobre los que hasta el momento no había reflexionado: Sus productos permanecen en el almacén una media de 126 días, frente a los 51 de la competencia. Esta baja rotación está penalizando fuertemente la estructura de costes e ingresos de su negocio.

El segmento de cliente más interesante al que debe dirigirse, atendiendo a la rentabilidad de sus productos y a la viabilidad y accesibilidad al tipo de cliente, son jóvenes de entre 20 y 35 años con interés por el deporte.

Tiene mayor probabilidad de éxito dándose a conocer a través de las redes sociales como Instagram y Facebook.



CASO 2

Con el propósito de visualizar, analizar y evaluar los aspectos clave de los que se compondría el negocio, Lucía decide utilizar algunas herramientas de planificación estratégica -entre ellas, el Business Model Canvas y el Análisis PESTEL (se detallarán en el apartado “Herramientas gratuitas o de bajo coste”)- y extrae las siguientes conclusiones:

El perfil de cliente objetivo son jóvenes de clase media-alta de entre 25 y 35 años.

La competencia está ofreciendo el alquiler de pistas a un precio medio de 25 euros la hora, pero la mayoría no permite alquilar la pista a través de Internet.

La estructura de costes e ingresos es sostenible en el tiempo al nivel de precios de la competencia (es el mismo que el que marca el franquiciador).

3. Selecciona el modelo

Una vez analizados pormenorizadamente cada uno de los elementos clave relacionados con el negocio, ya sea de manera más o menos directa, es el momento de centrar esfuerzos en **pensar e idear posibles soluciones**. Esta parte del proceso es la más difícil de mecanizar dado que no existe un método infalible para obtener la mejor idea. No obstante, es importante que tengas en cuenta que **lo más normal es no acertar con la primera proyección** que hagas de la misma, sino que esta se irá puliendo y definiendo hasta llegar a su concepción final.

CASO 1

El análisis de los elementos clave de su negocio ha permitido a Mario poner el foco sobre su problemática más acuciante, con lo que su principal objetivo ahora es disminuir los días que los productos pasan en el almacén y conseguir solucionar el problema que supone contar con plazos de entrega tan largos y no alcanzar suficientes clientes. No obstante, ninguna de las ideas que se le ocurren consiguen convencerlo. Tras esbozar y descartar multitud de opciones, cree haber hallado la solución.

El modelo propuesto consiste en lanzar un servicio de suscripción dirigido a deportistas jóvenes por el cual reciban calzado deportivo, a menor precio que el de mercado, con la frecuencia que ellos deseen (trimestral, semestral, anual o bienal). Con este modelo, Mario puede conocer anticipadamente la demanda que tendrá el producto y su fecha exacta de entrega, por lo que no tiene que almacenarlo y puede gestionar directamente su envío desde el almacén del fabricante. Además, ha detectado que debe empezar a realizar diversas acciones de marketing digital en redes sociales como Instagram y Facebook, donde es más sencillo alcanzar a su público objetivo.

CASO 2

Lucía tuvo claro desde el primer momento que el modelo de franquicias sería ideal para su negocio. La reducción del riesgo, de la inversión inicial y el contar anticipadamente con el reconocimiento de una marca de prestigio, han sido los factores que más han influido en su decisión. Adicionalmente, cuenta con un factor diferencial respecto a la competencia, y es que va a publicar la página web para publicitar sus servicios y habilitar un canal de gestión de reservas de pistas en la propia web.

4. Evalúa y ajusta el modelo

Tras haber seleccionado el modelo que consideras más adecuado para tu negocio, debes **analizar de qué manera afecta e interactúa con los diferentes elementos** que lo componen y rodean. Una idea que a priori parece muy acertada puede verse frustrada por no haber tenido en cuenta determinados detalles. En caso de detectar un obstáculo o impedimento para implantar este modelo, **trata de ajustarlo** de manera que se le ponga solución, y si esto no funciona, repite el paso 3 del proceso para tratar de idear y seleccionar otro modelo.

CASO 1

El modelo propuesto por Mario adiciona los beneficios que supone el dropshipping a los del modelo de suscripción online. La escalabilidad del negocio aumenta de manera exponencial, dado que no requiere de sitio adicional en su almacén para incrementar el volumen de ventas. Además, aunque Mario decide mantener su tienda física, toma la decisión de trasladarse a un local más pequeño ya que no necesita almacenar tantas unidades de producto, lo que además permite reducir en gran medida los costes fijos.

CASO 2

Con el modelo planteado, Lucía decide evaluar la viabilidad del negocio, estudiando cómo se comportan los diferentes elementos que lo componen al interactuar entre ellos. Al hacerlo, se da cuenta de lo siguiente:

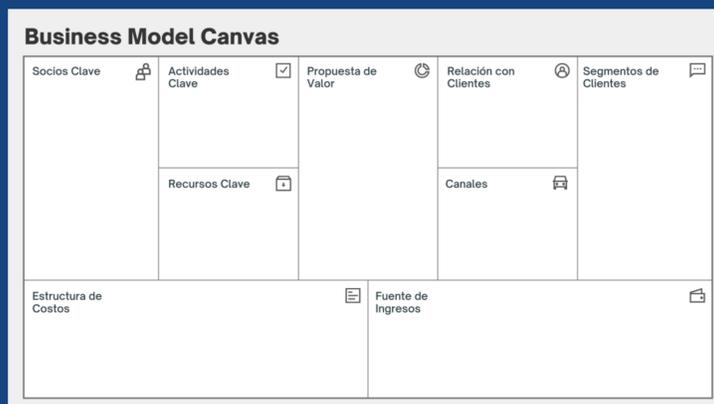
- Aunque la estructura de costes e ingresos es sostenible, los beneficios son muy escasos y el retorno de la inversión no se prevé hasta el año 9. Dentro de 9 años, es posible que el pádel ya no sea un deporte tan practicado o Lucía tenga otros planes profesionales.
- Tras interactuar en varias ocasiones con el franquiciador, se da cuenta de que la mayor parte de las acciones de comunicación que tenía previstas, fruto de su experiencia sobre marketing digital, y crear su propia página web con un canal para gestionar reservas online no están permitidas.

En ese momento, Lucía decide volver al paso 3 del proceso para tratar de seleccionar un modelo más adecuado en base al análisis realizado.

5. Herramientas gratuitas o de bajo coste

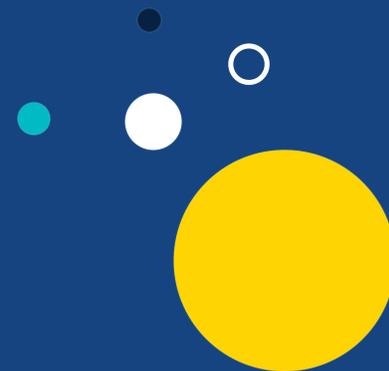
A continuación, se presenta un listado de herramientas gratuitas o de bajo coste a las que puedes recurrir a la hora de analizar, idear y definir el modelo que mejor se adapte a tu negocio [REF-07]:

- 
Business Model Canvas: herramienta de planificación estratégica que permite visualizar, analizar y evaluar los aspectos clave de los que se compone tu negocio, como son los clientes, la propuesta de valor, los recursos y las actividades clave, la estructura de costes e ingresos, etc [REF-08].



- 
Lean Canvas: del mismo modo que el Business Model Canvas, se trata de una herramienta de planificación estratégica que permite analizar y evaluar los aspectos clave de los que se compone tu negocio, pero en este caso centra su objetivo en encontrar soluciones a problemas y no tanto en obtener una amplia visualización del negocio [REF-09].



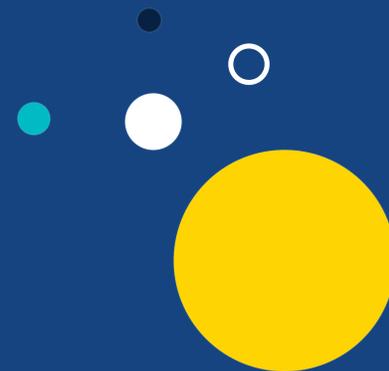


➤➤➤ **Análisis PESTEL:** herramienta de análisis estratégico que permite identificar y analizar los factores externos (políticos, económicos, sociales, etc.) que afectan a una organización [REF-10].

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
P	E	S	T	E	L
Gobierno Clima Político Conflictos Iniciativas Ayudas	Tendencias Crisis Ciclos Políticas de Innovación Tipos de cambio Tipos de interés	Demografía Estilo de vida Actitudes Aspectos éticos Nivel de educación Patrones culturales	TIC Patentes Acceso tecnológico Infraestructuras Investigación	Problemas medioambiente Procesos producción Consumo Políticas medioambiente Tipo de consumo	Legislación Derecho internacional Reglamentación nacional Decretos locales Regulación Precios

➤➤➤ **Las 5 fuerzas de Porter:** modelo de reflexión estratégica que permite evaluar la competitividad de una empresa en su sector. Este análisis incluye tres competencias a nivel horizontal (productos sustitutos, nuevos competidores y rivalidad entre competidores) y tres a nivel vertical (poder de negociación con clientes y con proveedores) [REF-11].



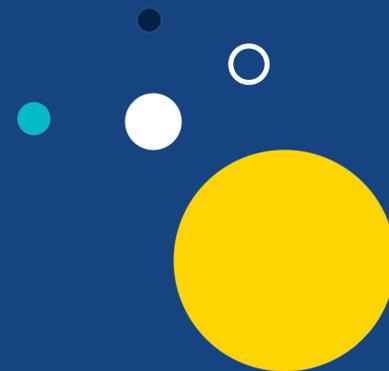


➤➤➤ **Análisis DAFO:** matriz de análisis para el estudio de los factores internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) que afectan a una organización [REF-12].

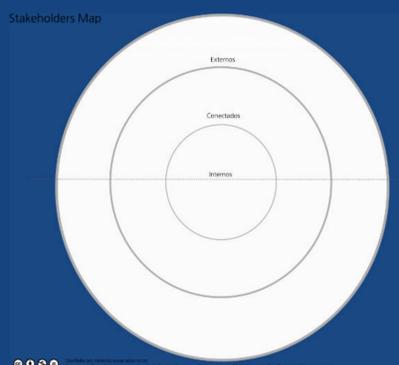


➤➤➤ **Análisis CAME:** herramienta de gestión empresarial que complementa el Análisis DAFO, partiendo de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas para tomar decisiones sobre si Corregir, Adaptar, Mantener y Explorar cada uno de los aspectos.[REF-13].



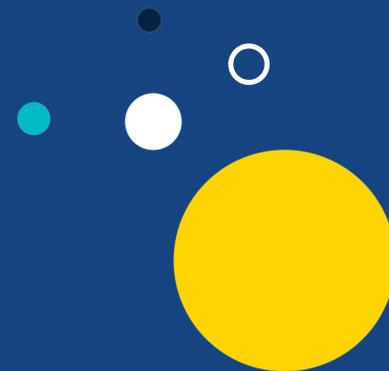


Stakeholders Map: representación visual en la que se identifican y clasifican las partes interesadas en las acciones u objetivos de una organización y sus respectivas prioridades y necesidades [REF-14].



Stakeholders Matrix: herramienta que permite identificar a los diferentes grupos de interés y de poder para analizar cómo pueden influir en nuestro proyecto y cómo se relacionan entre sí [REF-14].

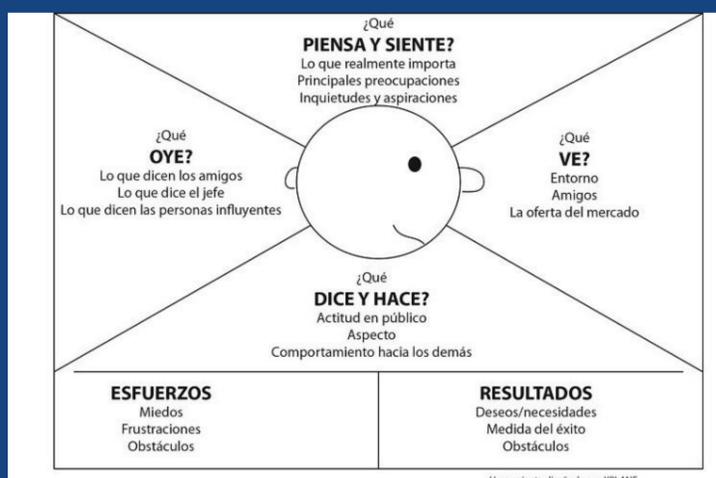


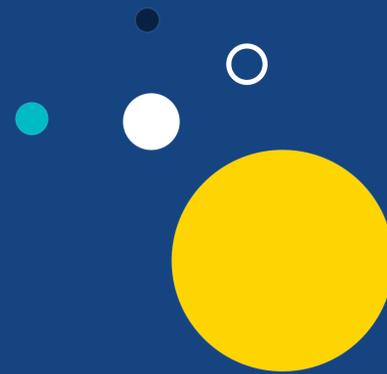


Customer Insights Matrix: herramienta que permite conocer en profundidad los diferentes segmentos de clientes en base a la deseabilidad, viabilidad y accesibilidad con la que ven nuestros productos o servicios[REF-15].



Mapa de empatía: herramienta que te permite comprender mejor a tus clientes y sus necesidades y te ayuda a identificar el cliente ideal de una empresa[REF-16].





Customer Journey Map: herramienta que te permite visualizar las diferentes etapas de la experiencia de un cliente con tu empresa.[REF-17]



Blueprint: herramienta que permite visualizar el proceso de servicio al cliente que ofrece una organización para tratar de mejorar su eficiencia y eficacia[REF-18].



6. Conclusiones

El proceso de transformación arraigado en la forma en que convivimos y nos relacionamos, motivado por el desarrollo de tecnologías digitales, abre paso a **nuevos modelos de negocio día tras día**. A través de este monográfico se ha tratado de trasladar la importancia de seleccionar adecuadamente **cuál es el modelo que mejor se adapta a nuestro negocio**, especialmente si eres una pyme o un autónomo.

En primer lugar, es importante que tengas integradas en tu metodología de análisis y planificación acciones clave como la **observación**, la **adaptación** y la **cercanía con el cliente**. Esto te ayudará a evaluar y reevaluar continuamente tus decisiones y te dará **mayor capacidad y agilidad a la hora de pivotar** en tu modelo.

En segundo lugar, es importante que tomes decisiones y realices tus análisis siguiendo un **proceso definido previamente**. Esto evitará que llegues a la solución sin haber tenido en cuenta todas las variables, lo cual puede suponer un grave coste de tiempo y recursos.

Por último, es importante destacar que existen multitud de **herramientas de análisis y planificación estratégica** que son gratuitas o tienen un coste muy bajo. Conocer al detalle todos y cada uno de los elementos internos y externos que se relacionarán con la empresa es **fundamental para tomar buenas decisiones para tu negocio**.

En conclusión, **no existe un único camino** para tener éxito en la selección de tu modelo de negocio, pero sí existen **herramientas, metodologías y procesos** que pueden aumentar en gran medida la probabilidad de tomar buenas decisiones.

7. Referencias

[REF-01]- ESIC Business & Marketing School. 5 modelos de negocio digital de la nueva economía. Diciembre 2022. 5 modelos de negocio digital de la nueva economía | ESIC

[REF-02]- McKinsey & Company. Informe global 2021: El estado de la creación de nuevas empresas. 6 de diciembre de 2021. Informe global 2021: El estado de la creación de nuevas empresas | McKinsey

[REF-03]- Al-Debei et al. Defining the Business Model in the New World of Digital Business. 14-17 de agosto de 2008. Defining the Business Model in the New World of Digital Business (brunel.ac.uk)

[REF-04]- SAP Concur Team. La importancia de los nuevos modelos de negocio en la actualidad. 26 de mayo de 2022. La importancia de los nuevos modelos de negocio en la actualidad | SAP Concur CO

[REF-05]- Javier Escudero. Los modelos de negocio más innovadores. 2 de junio de 2022. Los modelos de negocio más innovadores (emprendedores.es)

[REF-06]- Tom Nyarunda. Modelo de negocio de blockchain en pocas palabras. 7 de noviembre de 2023. Modelo de negocio de blockchain en pocas palabras (geekflare.com)

[REF-07]- Andalucía Emprende; Fundación Pública Andaluza; Consejería de Universidad, Investigación e Innovación. Recursos y herramientas para innovar. Business Lab – Recursos y herramientas (andaluciaemprende.es)

[REF-08]- Startupeable. Business Model Canvas (BMC). Business Model Canvas (BMC) | Startupeable

[REF-09]- Mario A. García Meza. Lean Canvas. 10 de enero de 2022. Lean Canvas (marionomics.com)

[REF-10]- Jose Ángel Saavedra. Qué es el análisis PESTEL y cómo hacerlo: factores y ejemplos. 3 de mayo de 2023. Análisis PESTEL de una empresa: qué es, factores, ejemplos y cómo hacerlo (ebac.mx)

[REF-11]- Matías Riquelme Leiva. Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Junio de 2015. Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa

[REF-12]- Infoautónomos. Guía fundamental del Análisis DAFO. 20 de enero de 2023. Analisis DAFO: qué es y ejemplo (infoautonomos.com)

[REF-13]- Rosana Rosas. CÓMO HACER UNA MATRIZ CAME PERSONAL [INFOGRAFÍA + PLANTILLA]. Cómo hacer una Matriz CAME Personal [Infografía + Plantilla] (rosanarosas.com)

[REF-14]- Andalucía Emprende; Fundación Pública Andaluza; Consejería de Universidad, Investigación e Innovación. Stakeholders Map. Business Lab – Stakeholders Map (andaluciaemprende.es)

[REF-15]- Advenio strategy & business design. Customer Insights Matrix. PQ Customer-Insights-Matrix – Advenio

[REF-16]- Ignacio Escolano. Mapa de empatía en Marketing orientado al cliente. 4 de julio de 2016. Mapa de empatía en Marketing orientado al cliente (artyco.com)

[REF-17]- INCIPY. Descarga Plantilla de Customer Journey Map. Descarga plantilla Customer Journey Map – INCIPY

[REF-18]- Andalucía Emprende; Fundación Pública Andaluza; Consejería de Universidad, Investigación e Innovación. Service Blueprint. Business Lab – Service Blueprint (andaluciaemprende.es)

[REF-19] – Acquia [Digital Experience Platform for Content, Community, Commerce | Acquia](#)

Acelera *pyme*